

一线班组长技能强化班（2019）

模块一：工作指导与现场生产效率提升

工作指导的现场要求篇

要求一：生产效率提升基础

效率浪费的改善基础

IE 工业工程现场实施

效率改善基础三大（流程 时间 动作）分析

要求二：品质提升的要求

品质稳定要求

品质追溯管理要求

标准化品质管理要求

要求三：技能提升基础

On Job Training (OJT) 工作开展实施的技能要求

正确的操作与指导帮助员工职业发展

正确的操作与指导有利于建立最佳（优）操作方法与持续改善的工作体系

1.现场员工工作培训教导 的技能简介与效用

现场经常出现的问题

何时需要培训与指导

工作教导四阶段法

技能培训的注意点

作业指导书的编制要点

作业指导书编写演练

面对面指导技巧演练

2.现场员工工作培训指导的工作准备

制定相关的训练工作计划

培训指导工作的步骤与分解

编写相关的培训教材与演练

准备相关的培训设备、教材工具与课件

培训指导工作现场的物品配备要求

3.现场员工工作培训指导的步骤解析

学员状态的前期调整与准备

培训指导工作的前期介绍要点

了解学员的工作了解与掌握状况

鼓励激励学员的学习兴趣 与 新员工管理

学员学习位置的正确要求与现场培训效果的保证

4.现场员工工作培训指导的教授流程

如何分步骤介绍培训指导工作

如何分步骤演示给学员看

如何明确指出工作要点

工作要点与 Q C D S 的关联与明确

培训指导工作中的说与做的四部曲

5.现场员工工作培训指导的效果确认

确认学员的掌握程度

安排学员何时开始具体工作

制定相关现场培训指导应急者

不断检查确认学员掌握情况的频率

如何在保证现场效果的情况下，递减确认次数

如何鼓励学员提出操作动作中的疑问

课堂练习：作业指导分解法（表）模拟

工作指导的效率提升篇

1.现场培训指导工作的最佳效用

现场不正确操作的损失影响

如何确认培训指导工作的最佳要求

现场培训指导工作对于工作效率化的效用

最佳操作的循环工作法则 - 如何通过现场培训指导达成

2.现场培训指导工作的改善分析

培训指导的动作分析—作业标准的 PDCA

动作经济原则的理解

动作改善技巧与效率提升实践案例

最佳工作指导与 ECRS 效率提升改善

通过生产平衡流程分析，持续改进工作指导

案例 1.现场操作动作分析案例讲解 2.消除不良操作浪费优秀案例分享

3.现场操作指导培训技巧：改进下属不良行为技巧

改善不良行为带来好处

改善下属不良行为的 7 个步骤

课堂练习：采用《不良作业分析法》发现员工操作不良的现场工作流程

工作指导的现场完善篇

1.SOP 标准作业管理

标准化作业的基本目标

训练员工标准化作业的方法

操作培训手册

标准化作业的保持

可视化管理

课堂练习：SOP 标准作业表编写

2.工作指导的培训效果（绩效）评价

现场工作指导操作水平评估的业绩指标

现场工作指导操作的评估形式与评估流程

现场操作指导的评估种类及其应对匹配执行效果

现场常用的工作指导业绩评价方法

操作指导评价的目标：辅导下属提升业绩的方法

课堂练习：《员工操作作业评估表》 模拟编写

3.员工能力提升 – 基层员工训练体系

多技能员工培养体系的建立

多技能员工培养的计划编写

现场操作指导的多技能员工的现场管理方法

多技能员工的培养与新员工的工作意愿激励

多技能员工培养体系的现场实施管理

课堂练习：《训练预定表》模拟（自我实现激励法则）

模块二：生产现场品质管理与质量预防改善

一 预防-才是质量工作终极目标

质量：一个有故事的工作

质量工作的日常内容

日常质量工作的常用工具

日常质量工作与关键绩效指标

日常质量工作的评估与作用

二 偏差-才是质量管理的能力考验

现场偏差在哪里？

如何发现现场品质偏差与偏差调查

如何降低偏差与质量异常管理

偏差相关情景分析法则

三 技能-才是管理者的工作质量的保证

质量管理的方式----防患于未然

完美的制造过程也存在变异

质量经济性与过程能力

A 质量预防预测的过程控制方法（SPC）

SPC 控制图的基本原理

SPC 控制图的控制限？

- 1、偶因与异因
- 2、虚发警报与漏发警报

SPC 过程控制的四种状态

- 1、技术不受控，管理不受控
- 2、技术受控，管理不受控
- 3、技术不受控，管理受控
- 4、技术受控，管理受控

SPC 控制图八种判读原则

控制图的两种类型：分析控制图 / 控制用控制图

过程能力指数的计算及其意义

- 1、Cp, Cpk, Pp, Ppk 的计算
- 2、制程能力指数与不良率之间有什么样的关系？

B 控制图制作及图型分析

控制图的类型:计数型/计量型

控制图的用途

如何采样及收集数据

如何设定及维持控制界限

典型计量型控制图的制作及应用

1、均值—极差控制图

2、单值—移动极差控制图

典型计数型控制图的制作及应用

1、不合格品率(P)控制图

典型计数型控制图的制作及应用

1、缺陷数(c)控制图

现场案例模拟及试作

C SPC 系统的创建及应用

SPC 应用在哪里，如何识别关键点？

如何选择 SPC 控制图？

SPC 运作流程

SPC 控制图的改善

SPC 上下控制限更新的时机

SPC 运作相关人员及权责

SPC 通常失败原因分析

SPC 运作成功需注意事项

四 持续改善-才是现场管理者自主管理的内容

质量改善工作搭建 意识与步骤

处理质量问题时的基本改善方法

质量改善活动的科学步骤

1. 确定质量改善主题
2. 现状把握与目标设定
3. 改善计划制定
4. 问题要因分析
5. 改善对策及实施
6. 改善效果确认
7. 标准化及今后计划

搭建持续改善的质量工作规范流程

案例展示：质量改善案例研讨

模块三：工厂现场安全管理与安全道场实训

主题一：事故形成路径与预防

- a) 事故管控的必要性
- b) 安全管理的核心要素及其原理
- c) 安全健康管理基本模型
- d) 事故控制五大模型
- e) 海因里希法则的三项基本运用
- f) 研讨：不就是一个小隐患吗？
- g) 案例：一场火灾事故引发的思考
- h) 小伤害小事故管理

i) 企业五大通用安全管理缺陷的应对

j) 案例：一起叉车事故引发的思考

k) 公司管理层在安全管理中所担当的责任

主题二：风险分级管控与隐患排查治理体系

a) 事故的发生：危险源与隐患

b) 危险源辨识技术实战

c) 控制危险源的基本要领与四大原则

d) 基于风险控制的有效对策

e) 风险控制对策的四大基本原则

f) 作业现场常见安全标识

g) 安全标识的设计与现场运用

h) 目视化的定义与意义：让管理者更高效发现安全与不安全行为

i) 安全标识编制技巧

主题三：安全检查与隐患治理实施

a) 隐患与危险源的关系

b) 隐患的正确认知：失效的风险控制对策

c) 安全检查的目的

d) 参与安全环境检查的人员组成

e) 安全检查的主要内容

f) 思考与演练：如何系统开展隐患排查工作

g) 安全检查的两种形式

h) 识别隐患与隐患描述

- i) 检查表编制技巧与依据
- j) 控制措施的制定原则
- k) 根治隐患的方法：标准化
- l) 风险分级管控与隐患排查治理的闭环管理

主题四：安全领导力提升

- a) 安全生产责任制与安全领导力
- b) 公司中高层履行安全生产责任的必要性
- c) 管理者的思考：不关注安全的影响
- d) 研讨：什么是安全领导力？
- e) 研讨：影响员工安全环境意识与行为的是什么？
- f) 研讨：管理者在安全环境管理中发挥的作用？
- g) 模范的力量
- h) 案例：行为学基础运用
- i) 改变员工行为的五大策略
- j) STOP 等 BBS 管理工具等运用原理与推进技巧
- k) 处罚机制的建立及其原则

主题五：安全文化构建

- a) 文化的定义认知
- b) 安全文化与管理者领导力之间的关系
- c) 安全文化形成的四个阶段
- d) 团队安全目标、绩效的制定
- e) 风险的过程管理与结果管理

f) 安全文化氛围营造

模块四：生产线一线员工作业技能养成

一、员工职业素质模型

- 1、现代制造业对一线员工及班组长的挑战
- 2、几种典型制造业的员工职业素养模型
- 3、从入职到资深，用新员工的视角看工作技能的进阶
- 4、生产现场需要的技能与知识
- 5、难易度分级教学的实现
- 6、现场讨论：你认为什么样的员工最能干

二、一张表掌握员工技能全貌

- 1、为什么必须要有技能矩阵表
- 2、如何用矩阵表推动员工关注自我技能提升
- 3、多能工模式下的技能矩阵表格式
- 4、对操作现场必要知识点汇编
- 5、操作能力分级的界定
- 6、现场演练：一起来编写技能矩阵表

三、O2 教学法

- 1、单点课 OPL 和单点建议 OPS
- 2、通过 O2 教学系统把新老员工进行捆绑
- 3、如何通过制度保障 O2 教学体系的完善
- 4、O2 教学体系的建立与完善

5、六步教导法推行 O2 教学

6、案例分享，某企业实施 O2 教学的案例

四、单点课教材的收集

1、OPL 的形式与内容

2、发动所有资源获取 OPL 教材

3、书面 OPL 的编写方法

4、视频 OPL 的编辑与解说

5、优秀 OPL 的评选与档案化管理

6、现场演练：现场编写一个 OPL 教材

五、OPS 单点建议活动的实施

1、在改善活动中的教学效果

2、把员工的抱怨情绪转变为建议动力

3、如何激发员工发现问题，提出问题，改善问题的热情

4、通过 OPS 系统发现员工价值，

5、几种有效的合理化建议活动形式(六源法，目视法，动改法)

6、案例演示：OPS 活动让员工不想回家

六、职业化员工的高阶培训

1、什么是教学相长

2、让知识分享成为团队的粘合剂

3、PK 工程师，建立本行业完整知识版图

4、激发工匠精神，探索专业技能的无限深度

5、构建一辈子都有用的学习平台

6、当堂演讲：技能型员工职业发展规划

模块五：优秀一线主管管理能力提升

第一讲：管理认知与管理行为

一、什么是管理/管理行为

1. 主管所面对的管理与挑战
2. 管理能力的重要性
3. 管理的含意

案例说明：人生无处不管理

二、管理者角色认知

1. 优秀主管的条件
2. 管理者的立场
3. 管理者的四大角色 7 个重要任务
4. 管理者应具备的 7 个基本心态

案例说明：管理者方格 / 管理的承上启下

第二讲：建立良好工作关系

一、告知伙伴工作状况

1. 明确告知工作状况
2. 指导伙伴做的更好

视频分享：食神

案例演练：在工作中屡次失误的小陈

二、正确的肯定与赞扬

1. 赞扬的 TRUE 原则

2. 诚信真意的激励

视频分享：盖章的力量

案例演练：你会赞扬你的伙伴吗？

三、工作异动事先通知

1. 告知工作安排

2. 尽可能说明原因

3. 设法使伙伴接受

案例演练：下班前的加班

四、助力伙伴发展

1. 成为伙伴的伯乐

2. 从个体角度看待伙伴

案例分享：成功的内部创业

第三讲：有效沟通与表达技巧

一、什么是有效沟通

1. 沟通的 7 个历程及影响

2. 认识沟通的多样性

3. 从「期望」中探寻人际沟通

4. 有效沟通定义

5. 有效沟通的三大原则

案例分析：老板与员工

案例说明：女朋友 vs 别人的女朋友

二、有效沟通的五大技巧

1. 表示尊重

角色扮演：尊重的语态与体态

2. 恰当提问

3. 易地而处的倾听

情境模拟演练：倾听的表现(3角练习法)

4. 准确的表达

5. 给予建设性的反馈

三、主管下命令时态度

1. 宣布时机

2. 事先准备

3. 注意事项

4. 意见处理

情景模拟练习：宣布新的绩效评价体系